

2. Управління розвитком природних монополій: завдання, функції, методи [Електронний ресурс] / І.Алексєєв, С.Князь, І.Талатура // Конкуренція. Вісник Антимонопольного комітету України – 2007. – № 1 (24). – Режим доступу до журн.: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/category>.

3. Кривуцький В.В. Державне регулювання діяльності природних монополій: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.02.03. – Львів, 2005. – 24 с.

4. <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article>.

5. Регулювання діяльності суб'єктів природних монополій потребує кардинальних змін [Електронний ресурс] / Л.Ляшенко // Конкуренція. Вісник Антимонопольного комітету України – 2007. – № 4 (27). – Режим доступу до журн.: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/category>.

6. Сагір В.Г. Державне регулювання діяльності природних монополій (на прикладі електроенергетики): Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 25.00.02. – Донецьк, 2005. – 19 с.

Отримано 30.10.2008

УДК 658.016.7

Ж.О.АНДРЕЙЧЕНКО, А.В.ГАЛУШКО, кандидаты экон. наук

Харьковский национальный экономический университет

ПОНЯТИЕ И СОДЕРЖАНИЕ ПРОЦЕССА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Рассматриваются вопросы усовершенствования экономического содержания категории «реструктуризация», которое базируется на обобщении теоретических определений с целью повышения эффективности управления этим процессом.

Изучение работ отечественных и зарубежных ученых по проблеме реструктуризации показало отсутствие единого подхода к определению сущности этой категории, что и вызвало необходимость обобщения теоретических основ реструктуризации в исследованиях зарубежных и отечественных ученых-экономистов.

Экономисты Франсис Ж.Гуиар и Джеймс Н.Келли определяют реструктуризацию как важный подготовительный этап, позволяющий компании достичь такого уровня эффективности, который обеспечивает ей конкурентоспособность [3].

Некоторые исследователи рассматривают реструктуризацию как простое деление предприятия на составные части (отдельные предприятия) или присоединение других хозяйственных структур [7]. На наш взгляд, такие изменения структурной компоненты правильнее было бы назвать реорганизацией.

Большинство современных исследователей рассматривают реструктуризацию как комплекс реорганизационных мер, нацеленных на выход предприятия из кризисного состояния и обеспечение прибыльного функционирования [2]. В официальных документах реструктуризация определяется как осуществление организационно-экономиче-

ских, правовых и технических мероприятий, направленных на смену структуры предприятия, форм собственности, форм осуществления предпринимательской деятельности, системы управления, способных привести предприятие к финансовому оздоровлению, повышению эффективности производства [1].

В практике наряду с категорией "реструктуризация" широко применяется и другой термин "реформирование". На наш взгляд, реструктуризацию можно рассматривать как основное средство реформирования предприятий. В процессе приватизации в Украине государственные предприятия были реформированы в частные или корпоративные структуры, подлежащие реструктуризации в постприватизационном периоде.

Исходя из вышеизложенного реструктуризация – это система мероприятий по адаптации деятельности предприятия к рыночным условиям, которые в совокупности обеспечивают рост эффективности производства, повышение финансовой устойчивости. Целью реструктуризации конкретного предприятия является его адаптация к рыночным условиям и повышение конкурентоспособности. Основываясь на анализе исходного состояния предприятия разрабатывается проект его реструктуризации.

Реструктуризацию целесообразно осуществить на основе бизнес-плана или традиционного организационного проекта. Изменение во внешней среде требует создания новых подразделений, переоценки существующей стратегии и адаптации к функционированию в рыночной экономике всех элементов управления предприятием.

В качестве элементов стратегии Бенгт Карлоф выделяет девять ключевых факторов, совокупность которых характеризует, как предприятие (подразделение) использует свои ресурсы для достижения цели. К ним отнесены:

- 1) корпоративная миссия – возможность удовлетворения конкретного вида потребностей;
- 2) конкурентные преимущества – достижение уровня удовлетворения потребностей, превышающего достигнутого конкурентом;
- 3) организация бизнеса – способ деления компании на более мелкие предприятия;
- 4) продукция – соответствие потребностям покупателей;
- 5) рынки – определение приоритетных целевых групп потребителей;
- 6) ресурсы – инвестиции и текущие затраты для финансовой поддержки разрабатываемой стратегии;
- 7) структурные изменения – приобретение или продажа предпри-

ятий с целью существенного улучшения компании;

8) программы развития – расширение рынков сбыта, развитие производства, повышение деловой активности;

9) культура и компетентность управления – отношение к людям, проблемам качества, принятие предпринимательского духа [4].

Реструктуризация включает в себя базисные организационные элементы, которые не могут быть расчленены на составляющие более низкого порядка.

1. Делегирование полномочий рассматривается как процесс децентрализации управления, при котором право на принятие оперативных решений передается нижестоящим подразделениям. Японский предприниматель Кадзума Татеиси рассматривает этот процесс как избавление от болезни большого бизнеса. В возглавляемой им компании "ОМРОН" полномочия и ответственность за расходы и прибыли были переданы в обособленные подразделения [5].

2. Сокращение иерархических уровней позволяет сократить время принятие решений, что способствует увеличению гибкости компании, расширяет возможности приспособления организационных структур к рынку.

3. Создание ориентированных на потребителя структур необходимо ввиду появления клиента, прекрасно ориентирующегося на рынке, предъявляющего твердые требования к качеству товаров. Члены организации (компании) с целью более качественного обеспечения требований клиентов объединяются в команды, позволяющие сочетать несколько функций и быстро реагировать на изменчивые рыночные условия.

4. Структурные интеграционные подразделения создаются для решения проблем взаимодействия и координации между отдельными подразделениями, отделами. В современных условиях возрастает роль интеграционных инструментов, так как задачи по освоению новых рынков или созданию новой продукции требуют координации усилий.

5. Сложность и многогранность процесса реструктуризации требуют использования информационных технологий. Необходимость их применения возникает при обработке больших объемов информации для постановки диагноза, а также формирования программных задач для каждого работника реструктуризированного предприятия.

6. Совершенствование систем стимулирования труда и служебного продвижения является определяющим базовым элементом реструктуризации. По мнению Ли Яккока, «все хозяйственные операции можно, в конечном счете, свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надеж-

ной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать» [6]. Развитие персонала предполагают рост квалификации сотрудников, оплату курсов повышения квалификации, стимулирование проявленной самостоятельности, повышение содержательности труда. Наряду с повышением профессиональной квалификации растет общая квалификация, понимаемая как способность к инновационной деятельности, принятию решений, работе в команде.

При реструктуризации предприятия в процессе делегирования полномочий обосновывается создание в действующей структуре центров прибыли. Результаты работы структурной единицы определяются объемом прибыли, уровнем рентабельности. Рыночная оценка стимулирует проверку эффективности созданной организационной структуры.

При осуществлении программы реструктуризации определяющее значение имеет оптимизация хозяйственных процессов. Оптимизация может быть определена как обеспечение наилучшего функционирования предприятия (фирмы) за счет полного учета всех факторов. По нашему мнению, более полным будет определение: обеспечение наилучшего использования ресурсов для достижения поставленных целей с учетом имеющихся ограничений.

В процессе подготовки к реструктуризации необходимо определить стратегию – совокупность целей компании и конкурентоспособных действий менеджеров по их достижению. Цель стратегии в достижении долгосрочных конкурентных преимуществ, обеспечивающих предприятию высокую стабильность. Стратегия в наиболее общем виде – обобщающая модель действий по достижению целей компании путем координации и распределения ресурсов. Искусство стратегии состоит в воплощении мыслительной работы менеджеров в высокую эффективность материальной деятельности.

Содержание корпоративной миссии может быть определено исходя из следующих ключевых положений: она должна быть, выражена в сравнительно простых определениях, нацеленных на удовлетворение запросов потребителей, причины предпочтения среди покупателей товаров именно этой фирмы.

Цели используются в качестве критерия оценки реализации стратегии, они отражают уровень требований, на который должна быть выведена деятельность по удовлетворению запросов потребителей. Целевая картина должна состоять из экономических целей, количественных и качественных целей, целей развития. Реализация выработанной стратегии рассматривается как динамический процесс быстрых решений и действий по адаптациям к изменениям внешней среды.

Стратегия – один из нескольких наборов правил принятия решения относительно поведения организации; цели представляют собой результаты, которых пытаются достичь компании, а стратегия является средством достижения результатов.

Таким образом, подходящим решением при разработке стратегии и целей реструктуризации в Украине будет "делегирующее полномочий", когда первое лицо компании передает выработку стратегии управляющим более низкого уровня.

1.Методичні вказівки щодо проведення реструктуризації державних підприємств. Наказ Міністерства економіки України №9 // Офіційний вісник України. – 1998. – №12. – С.472.

2.Булеев И.П., Брюховецкая Н.Е. Проблемы реструктуризации предприятий // Экономика промышленности. – 1999. – №3 (5). – С.79-90.

3.Гуиар Франсис Ж., Келли Джеймс Н. Преобразование организации: Пер. с англ. – М. Дело, 2000. – 376 с.

4.Деловая стратегия (концепция, содержание, символы): Пер с англ. Б.Карлоф. – Уфа: Академия менеджмента, М.: Экономика, 1993. – 367 с.

5.Кадзума Татеиси. Вечный дух предпринимательства. – К.: Укрзакордонвізасервіс, 1992. – 204 с.

6.Ли Яккока. Карьера менеджера: Пер с англ. – М. Прогресс, 1991. – 384 с.

7.Чернявский А.Д. Антикризисное управление. – К.: МАУП, 2000. – 208 с.

Получено 22.10.2008

УДК 658.114

І.Ю.ЗАЙЦЕВА, канд. екон. наук

Українська державна академія залізничного транспорту, м.Харків

ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ НЕДРУЖНЬОГО ПОГЛИНАННЯ В УКРАЇНІ

Досліджуються найбільш розповсюджені методики недружніх поглинань, використовуваних рейдерами під час захвату, з метою розробки дієвої стратегії щодо захисту від цього негативного явища.

Відомо, що через ганебні процеси незаконного привласнення чужого бізнесу (рейдерство) пройшла економіка майже всіх розвинених країн світу, страждають від неї й країни, що розвиваються. Однак в Україні це явище набуло надмірного цинізму й агресії. Протягом останніх років рейдерство в Україні перетворилося на справжню суспільну катастрофу, яка не тільки загрожує розвитку економіки України та спричиняє колапс правової системи, а й робить сумнівним перспективи існування та розвитку в Україні приватного середнього та малого бізнесу. Так, за оцінками експертів інвестиційних компаній, щорічний обсяг сегмента поглинань і злиття становить у нас понад 3 млрд. дол. Дві третини поглинань мають недружній характер рейдерських захоп-